

Fecha de recepción: julio 2014
Fecha de aceptación: marzo 2015
Versión final: marzo 2016

El maltrato psicológico en la empresa

Silvia Martinica *

Resumen: El maltrato psicológico en la empresa, es un tema mucho más común de lo que se supone y muchas veces aparece encubierto por mascarar que aparentemente son positivas, o al menos socialmente aceptables. Existen lazos que se establecen bajo un modo laboral integrado pero que esconden relaciones patológicas y jefes que dan muestras de un desequilibrio mental importante. Pero al tener ciertos rasgos ejecutivos exacerbados no solo son tolerados sino hasta buscados por las organizaciones, empresas y ámbito político. Son personas que se caracterizan por “hacer a toda costa, a cualquier precio, aunque quede sangre en el camino”. En este trabajo se hace un breve recorrido por este tipo de personalidades patológicas, vinculándolas con las tareas que desempeñan en las organizaciones, como se manejan, de qué forma operan.

Palabras clave: management - psicopatía - acoso - maltrato - liderazgo - patología - organización - empresa - poder - abuso.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 188]

(*) Licenciada en Ciencias de la Comunicación en la Universidad del Salvador y como psicóloga en Universidad de Palermo, realizó estudios de posgrado en el área de liderazgo y Psicología integrada.

En general, se trata de personas encantadoras, eficientes y capaces, pueden realizar gestiones en forma positiva, pero también son trepadores, narcisistas y envidiosos que no dudan en utilizar los medios necesarios para justificar el fin. Nuestras empresas albergan una gran cantidad de directivos con estos rasgos. Respaldados por la coartada de la creciente amoralidad de la sociedad, de un discurso políticamente correcto que viola todos los principios éticos y humanos y del pujante totalitarismo directivo, estos empleados se despachan a sus anchas en entornos que son propicios para esto, dado la imperante anestesia moral. (Hirigoyen, 2006)

Personalidades con estas características como se verá a lo largo del trabajo, existen en todo tipo de organización, sin importar su tamaño. Pero quizá sus efectos se hagan sentir con mayor fuerza en las Pymes, debido a la falta de procesos y sistematización, así como respeto por los niveles jerárquicos o evaluaciones programadas de calidad y satisfacción por parte de los empleados. El verticalismo sin observación y análisis, solo ayuda a fortalecer

el poder del desequilibrado mental. Otra razón podría ser la falta de procesos formales en la comunicación, ya que estos como se verá más adelante, atenúan su accionar. La comunicación es una de las herramientas básicas para la manipulación de las emociones de la víctima, al carecer de regulación, el incremento de poder en manos del psicópata está garantizado.

En general se trata de psicópatas “incluidos”. Los psicópatas no son únicamente asesinos seriales y podemos toparnos con ellos en cualquier organización. Se trata de personas egocéntricas que sólo buscan sus propios intereses, que cosifican al otro para utilizarlo y llegar a sus objetivos. Son individuos muy inteligentes y con capacidad de adaptarse, de modo que únicamente sus víctimas sienten el efecto devastador de su personalidad. (Hirigoyen, 2006)

Lo que percibe la víctima en presencia de estas personas comienza con un malestar difuso, pero puede llegar a convertirse en angustia y más tarde en desequilibrios psíquicos y físicos. Puede incluso comenzar a dudar de su propia idoneidad profesional para realizar un trabajo. La persona que se deja influir por este tipo de personalidad, irá perdiendo poco a poco lo que se denomina seguridad psicológica. Tenderá a dudar ante cada acción y en el peor de los casos, dejará de hacer su tarea, que paradójicamente podría volverlo parecido a lo que el jefe manipulador le dijo que era. La situación se convertirá entonces en una profecía auto cumplida.

Son personalidades con mucha habilidad y empatía utilitaria para captar las debilidades del otro y manipularlo. (Paz, 2012)

En el ámbito empresarial, la violencia y el acoso nacen del encuentro entre el ansia de poder y la perversidad. Las grandes perversiones destructivas son menos frecuentes, pero las pequeñas perversiones cotidianas se consideran triviales.

Por acoso en el lugar de trabajo se entiende cualquier manifestación de conducta abusiva y especialmente comportamientos, palabras, actos o gestos o escritos que atenten contra la personalidad, la dignidad, la integridad física o psíquica del individuo, o que pueda poner en peligro su empleo, o degradar el clima de trabajo.

El acoso en general es paulatino, al principio las personas acosadas no quieren sentirse ofendidas y no se toman en serio las indirectas y vejaciones. Luego los ataques se multiplican, durante un largo periodo y con regularidad. La víctima es acorralada, se la coloca en una posición de inferioridad y se la somete a maniobras hostiles y degradantes. Esta interacción asimétrica suele generarse entre dos personas y los compañeros suelen mantenerse al margen, por distintas razones. Las situaciones de violencia perversa, hace que la víctima solo muestre lo peor de sí misma. Tras un determinado tiempo de evolución del conflicto se produce una fobia recíproca, en forma de reflejo condicionado: la visión de la persona odiada produce una rabia fría en el agresor y miedo en la víctima. El miedo hace que la víctima se comporte en forma patológica, algo que luego será utilizado por el perseguidor. (Hirigoyen, 2006)

Cuando el proceso de acoso se instaura, la víctima es estigmatizada, se dice que el trato con ella es difícil, que tiene mal carácter o que está loca. Se considera que su personalidad es la responsable de las consecuencias del conflicto y la gente se olvida de como era antes o de cómo es en otro contexto. Una vez que se la saco de su eje es fácil que la conviertan en lo que deseaban convertirla. Porque una persona acosada no puede rendir al máximo

de sus posibilidades. Se desconcentra, esta estresada es ineficaz y da pie a que su trabajo sea criticado (Paz, 2012)

Los jefes que agreden, pretenden alcanzar una cierta omnipotencia y utilizan, conscientemente o no, unos procederes perversos que atan psicológicamente a las víctimas y que les impiden reaccionar. Para mantener el poder y controlar a otro, se utilizan maniobras anodinas que cada vez se vuelven más violentas, siempre y cuando el empleado las resista. Primero se pretende desbaratar su sentido crítico, hasta que ya no sepa quién tiene razón, se le somete a estrés, la pelea, se lo vigila paso a paso y sobre todo no se le cuenta nada a fin que no entienda lo que sucede, el empleado es acorralado. Pero hay un hecho constante, que el problema no se nombra. (Hirigoyen, 2006)

La comunicación perversa

El acoso en la empresa atraviesa distintas etapas que comparten un punto en común: la negación de la comunicación. Se establece una relación de dominio a partir de procesos que dan la impresión de ser comunicativos, pero cuya particular comunicación, paradójicamente, no conduce a la unión sino al alejamiento. La comunicación se deforma con el objeto de utilizar al otro. El objetivo es que siga sin comprender nada del proceso que se ha iniciado y confundirlo en forma progresiva. Usando la manipulación verbal, arrojando confusión sobre las informaciones, para lograr que la víctima se vuelva impotente. La violencia oculta se manifiesta a través de insinuaciones e incluso de los silencios.

Una persona con estas características en el lugar de poder cualquiera sea, puede convertirse en una verdadera tortura. Es también una fuente de patología para el vínculo, y de acuerdo al poder que tenga puede serlo para el sistema en el que trabaja. (Marietan, 2012)

Rechazar la comunicación directa

El conflicto no se nombra pero actúa cotidianamente a través de las actitudes de descalificación. El agresor se niega a explicar su actitud. Esta negación paraliza a la víctima, que no se puede defender, por lo tanto la agresión continúa. Al negarse a nombrar el conflicto y a discutir, el agresor impide que a través de la palabra, la reflexión y la lógica se pueda alcanzar una solución. En el registro de la comunicación perversa hay que impedir que el otro piense, comprenda o actúe. Cuando hay reproches son vagos e imprecisos y dan pie a todos los malentendidos posibles. Otras veces se sitúan en la paradoja con el fin de evitar cualquier replica.

Descalificar

La agresión no tiene lugar en forma directa, sino de una forma que permita una interpretación dudosa o dual, o a través de la comunicación no verbal, por ejemplo a través de suspiros exagerados, miradas de desprecio, encogerse de hombros, silencios, insinuaciones, observaciones malintencionadas o descortesías. Al poner en tela de juicio todo lo que la víctima dice o hace se la conduce progresivamente a dudar de sus propias competencias profesionales. En la medida que las agresiones son indirectas resulta más difícil defenderse. Y tiene a veces dudas sobre sus percepciones, no sabe si está exagerando o no lo que siente, perderá la confianza en sí mismo y renunciara a defenderse. Las bromas y burlas y los sarcasmos también pueden ser críticas indirectas, ya que el agresor puede desestimarla

segundos después alegando que solo se trata de una broma. El lenguaje y la comunicación se pervierten.

Desacreditar

Para desacreditar a alguien basta con sembrar la duda en la cabeza de los demás. Basta con un discurso falso, compuesto de insinuaciones y de asuntos silenciados, el perverso pone en circulación un malentendido que puede explotar en beneficio propio.

Aislar

Cuando la agresión proviene de un superior, la víctima termina por estar privada de toda información, no se le convoca a las reuniones y queda aislada. Solo se le hacen encargos por escrito. Puede ocurrir que no se le de trabajo aunque sus compañeros estén desbordados y que a la vez se le quiten privilegios que el resto continua teniendo. Otra opción puede ser dejarlos en cuarentena sin misión alguna.

Para inexpertos

O bien se asignan tareas degradantes o desagradables o inútiles. También pueden asignarse objetivos imposibles en su relación dificultad y tiempo o dificultad y capacidad profesional.

Inducir a error

Un medio muy hábil de descalificar a alguien consiste en inducir a error con el fin de seguir empobreciendo la imagen que tiene de sí mismo. Mediante una actitud de desprecio o provocación es muy fácil producir la ira o un comportamiento agresivo que todo el mundo pueda ver. El victimario luego puede decir: “vieron, éste está completamente loco”. (Hirigoyen, 2006)

Cuando un superior en la jerarquía aplasta con su poder a sus subordinados, la agresión es más evidente. Con mucha frecuencia un “jefecito” se revaloriza de esta manera. Para compensar la fragilidad de su identidad, necesita dominar y lo hace fácilmente dado que sus subordinados temiendo el despido, no tienen otra elección que padecer su dominio. Amparados por la buena marcha de la empresa lo justifican todo: ampliación de jornada laboral, sobrecarga de trabajo urgente o exigencias incoherentes. Sin embargo presionar a los subordinados de una forma sistemática es un estilo de dirección ineficaz y poco rentable, puesto que la sobrecarga de tensión puede generar errores y bajas por enfermedad. Una mano de obra feliz es más productiva. (Piñuel, 2008)

El abuso de poder existió siempre pero actualmente aparece disfrazado de otra cosa. Los directivos hablan a sus empleados de autonomía y de espíritu de iniciativa, pero no dejan de exigir su sometimiento y obediencia. Esta paradoja e incongruencia es la que además invalida cualquier capacitación ejecutiva o coaching que se pueda realizar. Si el cambio real no se da en la cúpula, ningún taller, seminario, capacitación o coaching funcionara. (Piñuel, 2008)

Últimamente se empezó a usar un nombre específico para la perversión o acoso en el trabajo que es el *Mobbing*, es una manifestación más de la creciente violencia que se vive en el ámbito doméstico, político y social. Es todo un síntoma de la pérdida de valores que

aqueja a nuestra sociedad y que termina plasmándose también en el mundo empresarial. Hay un creciente número de víctimas del denominado mobbing que sienten el psicoterror laboral. Es importante para ellos reconocer el problema y aprender a identificarlo tempranamente, dándole respuesta cuanto antes de una manera proactiva y no reactiva. Existen distintas modalidades de mobbing y las defensas y racionalizaciones que las víctimas suelen desarrollar habitualmente ante el mobbing les impiden desplegar una respuesta activa para salir del problema en cuestión.

No tomar en cuenta las necesidades de los empleados, aprovechar los frutos de su trabajo para promocionarse dentro de la empresa son otras características del jefe maltratador. Lo peor del caso es que nadie parece darse cuenta de esto, son lo suficientemente hábiles como para lograrlo. (Paz, 2010)

Según Babiak (S/F) de acuerdo con el informe titulado *Corporate Psychopathy: Talking the Walk*, un estudio realizado a los doscientos líderes empresariales más importantes de Norteamérica dio que el cuatro por ciento es psicópata, sus autores son los reconocidos doctores en psicología Paul Babiak y Robert Hare, expertos en el tema y publicaron el libro *When Psychopaths go to work* (Cuando los psicópatas van a trabajar). Eso no quiere decir que son criminales, ni que van a salir a matar gente desde la terraza de un edificio. Ser psicópata significa tener ciertas características o conductas típicas de esa personalidad, por ejemplo son personas que no sienten remordimiento, no tienen empatía con el dolor de los demás y son expertos en manipulación. Un psicópata puede leer de pies a cabeza a sus víctimas, explico en una entrevista a Dinero el autor de la investigación. (Babiak, S/F) Las grandes corporaciones son particularmente llamativas para los psicópatas por ser fuente de inmenso poder y dinero. Y muchas de sus características como la egolatría y la disposición para conseguir resultados a toda costa se confunden con liderazgo.

Para reconocer a un psicópata empresarial, medimos cuatro aspectos: el componente interpersonal (sentimientos de grandeza, facilidad para mentir), el estilo de vida (la irresponsabilidad, la falta de propósitos), el tema afectivo (el no tener remordimientos, ni apegos personales) y un componente antisocial (como la agresividad). Los psicópatas corporativos tienen los mismos rasgos de cualquier otro psicópata. Pero, a diferencia de los criminales, obtienen mejores resultados en los componentes afectivos. Es decir, a pesar de tener conductas psicópatas no exhiben comportamientos violentos ni antisociales. De alguna forma, logran camuflarse entre el resto de trabajadores y logran tener carreras exitosas. (Babiak, S/F)

Existen varias razones. Una de las más poderosas es que tienen rasgos en su personalidad que son muy atractivos para una empresa: son personas encantadoras, tienen carisma, capacidad de persuasión y voz de mando. En muchos casos se confunden con rasgos de liderazgo entonces psicópatas y empresas es una combinación muy compatible, ya que ellos siempre están en búsqueda de poder.

La buena gente no suele sospechar de ellos, no les parece lógico que alguien próximo haga cosas que ellos son incapaces de hacer o pensar y aceptan como explicación lo menos extraordinario.

Los monstruos que la gente imagina al hablar de psicópatas en la vida real suelen tener un aspecto y comportamiento corriente, presentan una imagen virtuosa muy convincente. (March, 1954)

Sin embargo son depredadores que encandilan, manipulan y se abren camino en la vida sin piedad, dejando corazones rotos, expectativas arruinadas y billeteras vacías. Con una total carencia de sentimientos. Sin respeto por las normas sociales, arrepentimiento ni piedad. Se camuflan muchas veces por la incredulidad de las víctimas, por no entrar en la lógica del comportamiento corriente.

Para hacerse a la idea de la magnitud del problema en Estados Unidos hay al menos 2 millones de psicópatas y en Nueva York viven al menos cien mil. No se trata de un problema aislado, es un problema que en algún momento de la vida nos toca prácticamente a todos. Los actos de los psicópatas no son el resultado de una mente trastornada sino de una racionalidad calculadora combinada con una incapacidad escalofriante para pensar a los demás como seres emocionales y sensibles. Su conducta es incomprensiblemente amoral y violan las normas sociales, pero dentro de una persona que aparentemente es normal. (Hare, 1993)

Es posible entonces que los psicópatas de los negocios utilicen los procesos de selección y las entrevistas para mostrar una cara totalmente distinta de la que en realidad son. De hecho, uno de los resultados más llamativos de la investigación es que los psicópatas sacan los mejores puntajes en las pruebas psicológicas y en las evaluaciones que les practican las empresas y sus superiores.

Los orígenes de la psicopatía permanecen oscuros ya que el ambiente tiene poca incidencia. Poseen poderosos mecanismos de defensa para sofocar la ansiedad y el miedo. Debe haber una base biológica detrás de esta habilidad para sofocar el estrés. (Hare, 1993)

Se sabe que los principales inhibidores de la violencia y conducta antisocial (empatía, vivencias emocionales, miedo al castigo, sentimientos de culpa, etc.) son inexistentes o muy deficientes, en cambio el egocentrismo, auto justificación, impulsividad y la falta de inhibidores comportamentales, así como la necesidad de poder y control están presentes y fortalecidos. (Raine, 2008)

Según Piñuel (2008), después de la cárcel el segundo lugar más habitual para encontrarse con psicópatas son las organizaciones empresariales y preferentemente en posiciones de dominio, tienen una gran capacidad para manipular a los demás que comúnmente se confunde con management y como logran los objetivos, todos contentos.

Los psicópatas integrados son jefes de estado, directores de organizaciones y pasan por gente corriente solo se los detecta cuando cometen finalmente actos sin escrúpulos o se descubre algún acto corrupto, que sorprende a la gente común. Tienen gran capacidad para fingir y adaptarse. (Garrido Genoves, 2004)

El psicópata lleva en sus entrañas una carga de dinamita, hay que intentar neutralizar el riesgo con sinceridad y exactitud, exactamente como si se desmantelara una bomba. Según Schneider (1980) muchas cosas pueden ser asistidas y educadas y cuanto antes mejor. Según él, las psicopatías son grados no desarrollados de psicosis, personalidades malogradas cuya formación ha sido alterada por influencia hereditaria, lesiones genéticas. Los calificamos como psicopatías porque sus defectos se limitan esencialmente a la vida afectiva y a la voluntad. (Schneider, 1980)

Prevención

Aunque solo personas entrenadas pueden detectar comportamientos psicópatas, e incluso Babiak(S/F) aconseja no calificar a nadie de psicópata los siguientes son algunos signos delatores que las empresas pueden tener en cuenta:

- Son superficialmente encantadores
- Se creen los mejores
- Mienten fácilmente
- No sienten remordimiento
- Sus afectos no son profundos
- Son fríos, desconsiderados y despectivos
- Solo ayudan cuando les conviene
- Son irritables, impacientes e impulsivos.

Otro tema de prevención es que el proceso de selección lo deben llevar a cabo personas entrenadas que tengan conocimiento de lo que significa esta condición y aumentar la rigurosidad en los procesos de evaluación. Corroborando los datos en que aparecen en CV. porque en general las personas con estas características son expertos en falsificación y trampas. En general, se requiere profesionales expertos para esta tarea ya que tienen perfiles que resultan atractivos para ocupar cargos tales como ventas, gerencias, direcciones, por su empuje y la facilidad que tiene para auto venderse. (Babiak, S/F)

El maltrato laboral puede prevenirse también, a través de políticas corporativas que deben especificar el tipo de trato a tener con los empleados, las conductas que deben evitarse y el procedimiento a seguir cuando un empleado se sienta maltratado por un superior jerárquico. Pero, pocas empresas tienen tales políticas y ninguna política puede ser lo suficientemente precisa como para cubrir todas las formas posibles de maltrato. Un Programa de Asistencia al Empleado es un recurso al que podría recurrir en total confidencialidad. En estos programas se puede evaluar la situación a fin de confirmar que se está en presencia de un caso real de maltrato laboral. Se puede trabajar en la autoconfianza y autoestima en forma individual haciendo que trate de entender quien tiene el problema. Sin embargo, también esta posibilidad tiene un límite para su eficacia porque si no se involucra a la organización, la resolución de estos problemas es muy difícil. Es conveniente también instalar en la empresa una práctica de respeto y cuidado a las personas, que se incorpore a la cultura de la organización, sabiendo que la mayor productividad de los empleados está asociada, entre otros factores, a su satisfacción y bienestar en el ámbito de trabajo.

Referencias Bibliográficas

- Babiak, P. (S/F), *Entrevista en Revista Dinero*. Recuperado el: 13 de agosto en www.dinero.com
- Garrido Genovés, V. (2004). *Cara a Cara con el Psicópata*. España: Ariel.
- Hare, R. (1993). *Sin Conciencia*. New York: The Guilford Press.
- Hirigoyen, M. F. (2006). *El Acoso Moral*, Buenos Aires: Paidós.

- Marietan, H. (2010). *El riesgo de un jefe Psicópata*. Artículo suplemento, empleos y capacitación Clarín, recuperado de: www.ieco.clarin.com
- Paz, A. (2012). *Artículo suplemento económico La Nación*. Recuperado de www.lanacion.com.ar/1521480-socorro-mi-jefe-es-un-psicopata/
- Piñuel, I. (2008). *Mi Jefe es un Psicópata*. Barcelona: Alienta.
- Raine, A. (2008). *Violencia y Psicopatía*, Barcelona: Ariel.
- Schneider, K. (1980). *Las Personalidades Psicopáticas*. Madrid: Morata.

Abstract: The psychological abuse in the company, is a much more common theme of what that means and often appears disguised by masks that they apparently are positive, or at least socially acceptable. There are bonds that are established under an integrated working mode but that hide pathological relationships and heads giving signs of a significant mental imbalance. But to have certain executive features exacerbated not only are tolerated until wanted by organizations, companies and political. They are people who are characterized by “do at all costs, at any price, but blood is on the road”. This paper is a brief tour of this type of personalities pathological, linking them with tasks that perform in organizations, as they are managed, how they operate.

Keywords: Management - psychopathy - harassment - ill treatment - leadership - pathology - organization - corporation - power - abuse.

Resumo: O maltrato psicológico na empresa é um tema muito mais comum do que se supõe, e muitas vezes aparece encoberto por máscaras que aparentemente são positivas, ou ao menos, socialmente aceitáveis. Existem laços que se estabelecem ao amparo de um modo laboral integrado, mas que escondem relações patológicas e chefes que mostram um desequilíbrio mental importante. Mas ao ter rasgos executivos exacerbados não somente são tolerados senão até buscados pelas organizações, empresas e âmbito político. São pessoas que se caracterizam por “fazer a toda costa, a qualquer preço, embora fique sangue no caminho”. Neste trabalho se faz um breve percurso por este tipo de personalidades patológicas, e se as vincula com as tarefas que fazem nas organizações, e como operam nelas.

Palavras chave: management - psicopatía - assédio - maltrato - liderança - patologia - organização - empresa - poder - abuso.
